

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA GESTÃO DE NEGÓCIO

POR

ANDRE LUIS COELHO MARTINS

CURITIBA

2014

ANDRE LUIS COELHO MARTINS

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA GESTÃO DE NEGÓCIO

Projeto de monografia apresentado à disciplina de Metodologia do Trabalho Científico do curso de especialização em Controladoria na Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2014

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. PROBLEMÁTICA.....	7
1.2. JUSTIFICATIVA.....	8
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	9
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
3. METODOLOGIA.....	14
RESULTADOS ESPERADOS	14
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	15
4.1. A EMPRESA.....	15
4.2. A ESTRATÉGIA.....	20
4.3. O PAPEL DA CONTROLADORIA	21
4.4. O PROCESSO DE GESTÃO.....	26
4.5. O Planejamento	29
4.5.2. Processo Orçamentário.....	31
4.5.3. O Controle.....	33
9. CONCLUSÃO	51

RESUMO

Esta pesquisa apresenta um estudo sobre Controladoria e tem como objetivo mostrar como a Controladoria pode facilitar o processo de gestão e no processo de tomada de decisão, tornando um negócio saudável e garantindo a sua continuidade.

Nesse contexto, utiliza-se a empresa Voith Industrial Services como objeto de estudo. Com a intensificação da concorrência no mercado, decorrente da globalização, as empresas para permanecer em uma posição competitiva, necessitam cada vez mais apresentar um diferencial, pois os clientes estão exigentes em busca de qualidade e melhores serviços.

Sugere-se a inclusão da contabilidade na empresa com a contratação de um profissional contábil efetivo, denominado de Controller, o qual auxilia os gestores quando solicitarem informações para tomada de decisões.

Outro tema abordado está nas informações, as quais são a base para análise de desempenho e acompanhamento do negócio. As mesmas devem ser extraídas de forma confiável, em forma de relatórios gerenciais ágeis em linguagem clara, objetiva. A implantação da controladoria na empresa com a utilização de um sistema de informações integrado ao processo e normas gerenciais em padrão contábil internacional, facilmente terá melhor entendimento e aproveitamento das informações entre os departamentos, maior rapidez na solução de problemas diários, melhor confiabilidade dos dados recebidos e repassados. Com base nos aspectos observados na pesquisa, a atuação da controladoria contempla a integração do sistema de informações a contabilidade, na evidenciação dos objetivos da organização, possibilitando uma análise do ciclo do produto, isto é, indo da prestação de serviço como um todo como a avaliação da rentabilidade do negócio.

Com a criação de um sistema integrado, o Controller tem como função investigar e diagnosticar as possíveis razões para os desvios e com isso tomar ações preventivas e corretivas em tempo de atingir seus objetivos alinhados com o planejamento estratégico.

Palavras-chave: Controladoria, Sistema de Informações, Controller.

ABSTRACT

This research presents a study of Controllershship area and to show how the Controllershship may facilitate the process of management and decision-making process, making a healthy business and ensuring its continuity. In this context, we use the Voith Industrial Services as an object of study. With the intensification of market competition, resulting from globalization, companies to remain in a competitive position, increasingly need to present a differential because customers are demanding in search of quality and best services. We suggest the inclusion of accounting in business with the hiring of an effective accounting professional, called Controller, which assists managers when requesting information for decision making. Another topic discussed is the information, which are the basis for performance analysis and monitoring of business. The same must be extracted reliably shaped agile management reports in clear, objective language. The implementation of the controller in the enterprise with the use of an integrated process and management standards to international accounting standards, information system will easily better understanding and utilization of information between departments, faster in solving daily problems, improved reliability of data received and passed. Based on features observed in the survey, the performance of the controller includes the integration of the information system accounting, disclosure of the objectives of the organization, enabling an analysis of the product cycle, ranging from service provision as a whole as assessment of profitability.

With the creation of an integrated system, the Controller has the function to investigate and diagnose the possible reasons for the deviations and thus take preventive and corrective actions in time to reach your goals aligned with strategic planning.

Key words: Control, Information System, Controller.

1. INTRODUÇÃO

A competitividade das empresas no cenário global despertou o interesse em abordar a importância da Controladoria para o negócio. Uma empresa competitiva é aquela que tem capacidade de promover um retorno no curto prazo, superior a média das outras empresas, no mesmo ramo de negócio, além do que, tal retorno deve ser no mínimo igual à taxa de rentabilidade mínima esperada pelos investidores no médio e longo prazo. Nesse contexto, além da competitividade e busca pela qualidade, o posicionamento de mercado, exige que as empresas estejam com processos alinhados, informações completas, dados consolidados em padrões internacionais, ou seja, uma infraestrutura disponível para auxiliar a alta gerência na tomada de decisões. Para atender a esse propósito, as empresas estão explorando a função administrativa, representada pela Controladoria, cuja atividade requer o controle do negócio propriamente dito, agregando mais valor à gestão. Agregar valor consiste num conjunto de benefícios, atributos e características de desempenho que a empresa oferece, do ponto de vista dos clientes. Do ponto de vista dos investidores e acionistas, representa o retorno financeiro adequado aos recursos que aplicaram na empresa, compensando-os pelos riscos inerentes ao empreendimento.

Conceitualmente, a Controladoria é um segmento da Contabilidade, mas também da Administração, isso depende do ponto de vista didático. No ambiente corporativo, não há distinção, já que a gestão de ambas é feita por um mesmo gestor. Na gestão administrativa, a Controladoria depende de um sistema de informações, já que utiliza os dados fornecidos pelas áreas parceiras (gerência, administrativo, contabilidade, operação, etc.), para apontar o resultado da empresa, as variações e os pontos críticos que podem colocar em risco uma estratégia ou até mesmo reduzir a rentabilidade. É importante salientar: o papel da Controladoria não se limita ao controle, mas se estende desde o planejamento até o resultado.

Para melhor enfoque da importância da Controladoria no negócio, será realizado um estudo de caso, abordando a empresa Voith Industrial Services. A Voith Industrial Services é uma empresa familiar, de origem alemã, de capital fechado e de atuação internacional, presente no Brasil desde 1964. O Grupo

Voith compreende quatro negócios distintos: Voith Paper, Voith Turbo, Voith Hydro Siemens e Voith Industrial Services. Fornece máquinas e equipamentos para fabricação de papel, geração e transmissão de energia, mobilidade e serviços para indústrias. O segmento de Serviços Industriais, foco deste trabalho, consiste na prestação de serviços industriais em empresas de grande porte: montadoras de automóveis, indústrias de eletroeletrônicos, etc. O escopo dos serviços está na engenharia de manutenção, limpeza, logística integrada, realocação das linhas produtivas. Está presente em seis estados brasileiros, a saber: Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo onde está localizada sua matriz, mas com unidades regionais de negócio. A área de Controladoria do Grupo, apesar de estruturada, está focada numa visão macro do negócio. No entanto, há necessidade de estabelecer um controle maior nas unidades regionais, de forma a assegurar o cumprimento da missão da empresa: “Melhorar a vantagem competitiva dos nossos clientes”, bem como aperfeiçoar os recursos e maximizar o lucro. Embora rentáveis economicamente, as unidades de negócio, por estarem diretamente vinculadas à produção, têm oportunidades de redução de custo e melhoria no desempenho.

1.1.PROBLEMÁTICA

A Controladoria é tida como um departamento que fornece informações às áreas parceiras, com o objetivo de definir ou readequar estratégias, assim servir de elo entre a estratégia e os interesses maiores da empresa. Contar com um Sistema de Informação, que agrupe os dados do negócio e possibilite a extração de relatórios gerenciais seja de um centro de custo, centro de lucro ou plano de contas, é essencial para o exercício apropriado da função. A obtenção de informações adequadas visa a facilitar o processo decisório; mas, para isso, faz-se necessária uma estrutura formal de controle interno estabelecido por meio de um conjunto de normas e procedimentos que devem estar embasados nos objetivos concretos da organização. Essas normas e procedimentos envolvem todas as áreas da empresa, expressa na forma de controles operacionais e administrativos, tais como controles de estoques,

relatórios de produção e controle de compras, os quais dão o suporte necessário ao sistema de custos e ao sistema contábil. A integração desse processo de gestão na organização é relevante, porquanto garante informações corretas, confiáveis e com a periodicidade necessária, razão da necessidade de compreender como a controladoria conduz o monitoramento e a integração desse processo como um todo. Diante do exposto, cabe a seguinte pergunta: Como a controladoria monitora a integração dos processos para atender às necessidades da empresa?

1.2. JUSTIFICATIVA

O processo de controle nas organizações envolve todas as áreas responsáveis pelas informações prestadas à controladoria, as quais embasarão a gerência na tomada de decisão. O controle se dá pela emissão de relatórios, comparação de dados, avaliação dos resultados reais, análise de custos, etc. Trata-se de processo dispendioso, mas com resultados imediatos que apontam erros e acertos de uma ação e o rumo do negócio. A conscientização de que o controle, além de importante, é necessário, implica em mudança de cultura. Da mesma forma, a obtenção da eficácia em tais decisões pode ser facilitada pela existência de uma área específica na empresa, que assuma a responsabilidade dessa integração: a controladoria.

A controladoria atua no processo de gestão com o objetivo de proporcionar aos gestores, os meios que os levem a atingir a eficácia organizacional, de maneira que todas as decisões estejam voltadas à harmonia operacional, sempre de acordo com os objetivos globais da organização, gerando assim os melhores resultados, com o mínimo de recursos possíveis, de acordo com a expectativa da alta administração da empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Evidenciar a participação da controladoria nas diversas fases do processo de gestão, compreendido pelo planejamento estratégico e operacional, incluindo as fases de execução e controle.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar os principais processos de controle existentes;
- b) Apontar o posicionamento da Controladoria na organização;
- c) Construir um modelo para aprimorar o processo de controle, propondo alterações que melhore e amplie o nível de informações que influenciam a tomada de decisão;
- d) Minimizar a resistência à implantação de controles;

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Controladoria surgiu no início do século XX, nos Estados Unidos e no Brasil está difundindo-se com intensidade e voltada à empresarial. Esse processo tornou-se visível no final dos anos oitenta, no entanto, ainda há dúvidas sobre o significado da controladoria e o lugar que ocupa no Conhecimento Humano. Há dois pontos de vistas.

Mossimann, Alves e Fisch (1993, p.59) deixaram clara a existência de duas grandes possibilidades por representarem categorias lógicas diversas:

“A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

a) como órgão administrativo, com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e

b) “como uma área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências”.

Como doutrina relativa ao conhecimento da gestão econômica, a controladoria é entendida como um órgão administrativo, com missão, função e princípios definidos, e embasados no modelo de gestão da empresa. Já do ponto de vista da contabilidade, é responsável pelo estabelecimento de bases teóricas e conceituais necessárias à modelagem, à construção e à manutenção de sistemas de informação e modelo de gestão, que possam atender as necessidades informativas dos gestores orientando no processo de tomada de decisão. Para isso, a implementação de um sistema de informação, é essencial para possibilitar a coordenação, avaliação e planejamento, além de acompanhamento sistemático do negócio. Além do que, os gestores podem ter pleno conhecimento do negócio, crenças e valores da empresa.

A Controladoria é responsável por monitorar os paradigmas de qualidade, conforme as premissas da empresa; pois, está integrada à sua estrutura, no organograma funcional, obedecendo a normas, princípios ou diretivas. Para Almeida *et al.* (2001, p.81), “a controladoria é a área coordenadora das informações das diversas áreas da empresa, mas que não

substitui a responsabilidade dos gestores pelos resultados obtidos e, sim, busca induzi-los a alcançar resultados positivos”.

A área é representada pelo *Controller*, muitas vezes rotulado como chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros da empresa, mas seu trabalho não se restringe às funções contábeis e sim no desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais. Geralmente, reporta-se ao Diretor Financeiro, sendo um membro do *staff* ligado diretamente à alta administração, processando as informações obtidas dos diversos setores. Economistas e Administradores também são profissionais aptos a ocupar o cargo, devido às características das funções da atividade. Em sua obra, Nakagawa (1991, p.109), relaciona Controladoria e *Controller* da seguinte forma:

“Os modernos conceitos de Controladoria indicam que o Controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força de influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.”

Em algumas empresas, o *Controller* pode estar mais focado na gestão orçamentária do que na gestão contábil propriamente dita: nesse formato é que esses profissionais se encaixam. De forma ampla, as funções do *Controller* são resumidas como motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Deve ter uma visão ampla da empresa, possibilitando identificar as dificuldades e desvios, além de propor soluções. Para ter subsídios na justificativa do resultado e até mesmo na proposta de melhorias ou redução de custos, precisa conhecer profundamente o ramo de atividade e o negócio da empresa. É responsável em preparar, analisar e interpretar as informações, comparando-as com os resultados financeiros. Quanto à informação, trata-se de um banco de dados contábeis que serve como padrão e *feedback* do processo e também é usada como medida de desempenho das pessoas envolvidas na gestão da empresa. É um componente básico para a tomada de decisões; pois, proporciona habilidades aos gestores para atingir os objetivos, por meio da visão sobre a organização. Os sistemas de informação produzem informações comparativas entre desempenhos orçados e realizados, auxiliando na avaliação de desempenho e resultados. São extremamente

necessários para o acompanhamento das alterações; pois, captam estas alterações das atividades empresariais, permitindo reajustes e, identificando as causas de variação e, de posse destas informações, o *Controller* pode antever e minimizar o impacto das variáveis externas e internas sobre o desempenho da empresa.

Segundo Nakagawa (1991, p.156), “as empresas não devem limitar-se a medir custos e rentabilidade, devem estimular o uso da medição como instrumento de administração na melhora do desempenho presente e futuro, e não para a crítica do desempenho passado”.

O processo de gestão, em toda a sua extensão, representa um importante processo de controle das operações da empresa. A controladoria atende a esse processo por meio da geração de informações aos gestores responsáveis, atuando também no monitoramento desse plano. Dessa forma, é possível afirmar que o processo de gestão está englobado em uma dimensão de controle operacional. Esse controle é colocado à disposição dos administradores para o acompanhamento do comportamento da organização frente às mudanças ambientais e para ajudá-los no processo de tomada de decisões requeridas para os ajustes das atividades operacionais às condições observadas, reorientando-as, quando necessário, para a preservação dos objetivos traçados pela empresa. Mas, para que a gestão seja bem-sucedida, é necessário que os gestores estejam estruturados de forma a garantir o bom andamento do processo, agindo com:

- Coordenação e integração dos esforços entre as áreas envolvidas;
- Comprometimento de pessoas e grupos no que for estabelecido;
- Competência técnica e gerencial para resolver problemas e coordenar a implementação das soluções;

Combinadas as ações, cada área deve refletir sobre o seu papel na continuidade da empresa, transcrevendo em forma de objetivos e metas o planejamento estratégico a ser realizado. Seguido a isso, estabelecer o planejamento operacional e as fases de execução e controle. O estabelecimento e a manutenção de um processo de gestão integrado, no padrão descrito e com base nas premissas estabelecidas pela diretoria, é uma das atribuições da controladoria. Em resumo, o processo de gestão pode

assumir diversas formas na realidade das empresas, mas deve assegurar que as decisões tomadas levem-nas ao cumprimento de sua missão, garantindo sua adaptação e equilíbrio aos ambientes operacionais necessários para a sua continuidade.

3. METODOLOGIA

O presente projeto é descritivo, qualitativo, não experimental e está embasado num estudo de caso de uma empresa. A pesquisa bibliográfica estará amparada pela consulta em material publicado, tais como livros, revistas, jornais, sites na internet e nos dados internos da empresa. A pesquisa dará embasamento teórico, fortalecendo os fundamentos conceituais da Controladoria e seus processos de forma geral. Com o propósito de atingir os objetivos propostos, para análise do modelo de gestão atual e proposição de modelo aprimorado do processo de controle, serão utilizados os reais dados da empresa. Por fim, para efeito de validação, será realizada aplicação prática do modelo.

RESULTADOS ESPERADOS

As mudanças do ambiente fazem com que as empresas alterem a forma de gerir o negócio, sempre em busca de maior eficácia operacional, aumentando a rentabilidade, garantindo uma assertividade maior na definição da estratégia e ampliando o sistema de informações. Para decidir de forma eficaz, o gestor utiliza a Controladoria, setor que reúne as informações da contabilidade financeira e as análises da contabilidade gerencial, devidamente auditadas. Ao participar da definição do Modelo de Gestão, divulgando os conceitos de gestão econômica, disponibilizando instrumentos necessários e zelando pelo pronto atendimento, a controladoria torna-se um agente de mudanças comportamentais.

Em pesquisa na literatura, não encontramos modelo de gestão que garanta a eficácia, razão de a pesquisa propor-se a buscar um meio eficiente de atingir a missão e visão da empresa, na busca da otimização dos recursos e maximização do lucro. Em termos específicos, a pesquisa representa um facilitador para melhor compreender a importância da controladoria como ferramenta de gestão, identificando limitações e deficiências da gestão. Com isso, surgirá o suporte necessário para aprimorar os processos de definição do planejamento estratégico, controle das operações vitais ao negócio, por meio de um modelo emergente, que busque a excelência.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. A EMPRESA

A Voith Industrial Services pertence ao Grupo Voith, multinacional alemã, com sede em Heidenheim, de origem familiar e capital fechado. Em 1825, com apenas 22 anos, Johann Matthäus Voith assume a direção da serralheria de seu pai. Nessa época, cinco funcionários trabalham na oficina mecânica. Johann Matthäus Voith e seus colaboradores realizam principalmente reparos em rodas de água e fábricas de papel.

Já em 1830, Johann Matthäus Voith e sua empresa participam da construção de uma máquina de papel de Johann Widmann, da cidade de Heilbronn.

Em 1848, a Voith desenvolve a primeira desfibradora segundo a patente de Friedrich Gottlob Keller. Com isso, ele planta a semente para a empresa industrial Voith.



Johann Matthäus Voith (1803 –1874),

Em 1859, o Engenheiro Matthäus inventou uma máquina para refinar a madeira que é utilizada num equipamento que fabrica o papel. Em 1862, construiu um equipamento de roda d' água, bomba e turbina de água. A fundição foi construída ao lado de um *workshop*. Seu pai, Friedrich Voith, criou um "Workshop Mecânico e Fundição de Metal", em 1864, com o qual expandiu a fábrica de máquinas, com um modelo de engenharia a vapor. A data oficial da fundação da Voith divisão de Papel é 01 de Janeiro de 1867. Johann Matthäus Voith montou o negócio para seu filho, também chamado Friedrich. Em 1873, inventou um equipamento de controle móvel de turbinas, que se

encontra em exposição no German Museum em Munique. Em 1892, a Voith contava com 330 funcionários. A partir daí, intensificou o negócio de turbinas e motores. Em 1900, completou o aniversário de criação da 25ª máquina de papel e a milésima turbina de água construída pela Voith. Com a construção das turbinas das Cataratas do Niágara nos Estados Unidos, a Voith ganhou o mundo e ampliou seus negócios, adquirindo outras empresas, como a multinacional americana Premier, que deu origem à Voith Industrial Services.

A Voith instalou-se no Brasil em 1964 e, atualmente, está presente em 6 Estados : Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul.

Em 2003, A Voith Industrial Services adquire participação no Grupo Imo Hüther, em Ludwigshafen. A Voith Paper fortalece sua presença no norte da Europa, com a compra da Pikoteknik, na Finlândia.

No final de maio de 2005, a Voith Industrial Services sedimenta sua posição de liderança no mercado de prestação de serviços técnicos, adquirindo a empresa Premier Group, nos Estados Unidos. A Voith Siemens Hydro compra a empresa Wavegen, em Inverness. A sociedade escocesa, fundada em 1990, é líder na construção de sistemas de energia maremotriz e na pesquisa e desenvolvimento dessa tecnologia.

No ano de 2014, a Voith Industrial Services Brasil celebra seu décimo aniversário. A unidade, especializada em serviços, iniciou operações no Brasil em 2004, com 300 colaboradores em sua planta no Jaraguá, cidade de São Paulo. Atualmente, a Divisão de Grupo emprega cerca de 3.500 pessoas no país. A Divisão de Automotivos oferece uma ampla faixa de serviços, incluindo instalação, desmontagem e manutenção de plantas, limpeza técnica, automação e testes e operações de linhas de montagem para a indústria automotiva e outros setores. Seus principais clientes são montadoras de veículos tais como Ford, General Motors e BMW.



4.1.1 O GRUPO

A Voith define padrões de referência nos mercados de energia, petróleo e gás, papel, matérias-primas, além de transporte e indústria automotiva. Fundada em 1867, a Voith é hoje uma das maiores empresas familiares da Europa, com mais de 43.000 funcionários, um volume de negócios de 5,7 bilhões de euros e subsidiárias em mais de 50 países no mundo.

A Voith é um grupo tecnológico que atua em todo o mundo. Com um amplo portfólio de equipamentos, produtos e prestação de serviços industriais, a Voith atende a cinco mercados essenciais: energia, petróleo e gás, papel, matérias-primas e ainda transporte e automotivo.

A holding do grupo é a Voith GmbH, com sede em Heidenheim/Brenz (Alemanha). A Voith GmbH pertence 100% à família que dá nome à empresa. Os órgãos consultivo e fiscal são o Conselho dos Societários e o Conselho Fiscal. Este último é também a instância que controla a diretoria executiva.

Os negócios operativos estão reunidos em quatro divisões do grupo: Voith Hydro, Voith Industrial Services, Voith Paper e Voith Turbo. Os negócios das subsidiárias das divisões do grupo são dirigidos sempre por uma sociedade independente, juridicamente responsável.

Atualmente o grupo está composto pelas seguintes quatro empresas:

[Digite texto]

1) Voith Paper (1.900 funcionários). Indústria de equipamentos para fabricar papel;

- Mais de 2.900 tipos de papel;
- A cada três folhas de papel produzidas no mundo, uma é produzida numa máquina da Voith.



2) Voith Siemens Hydro (2.800 funcionários). Indústria de turbinas para usinas hidrelétricas;

- A matriz energética do futuro será diferente;
- As máquinas Voith fornecem mais de um terço da eletricidade gerada em usinas hidrelétricas;



[Digite texto]

3) Voith Turbo (4.800 funcionários). Indústria de motores de propulsão de trens, caminhões e navios;

- Os componentes da Voith asseguram mobilidade para todos;
- Os componentes da Voith operam em toda parte onde energia tem que ser convertida em movimento;



4) Voith Industrial Services (20.000 funcionários). Empresa de Serviços industriais para empresa de manufatura de todo o mundo. Graças ao comprometimento e ao know-how de nossos funcionários, é um dos líderes internacionais entre os especialistas da indústria para fabricantes e fornecedores em todo o mundo.



[Digite texto]

A Voith Industrial Services atua como parceira de indústrias automobilísticas, alimentícias, eletrônica, etc., prestando serviço industrial voltado ao negócio da empresa ou estrutural. É líder no mercado e apresenta os seguintes serviços:

- Limpeza técnica dos equipamentos que envolvem a linha de produção;
- Limpeza Convencional das áreas comuns das empresas, tais como: corredores, banheiros, salas, departamentos, etc.;
- Administração de Resíduos sendo responsável pela coleta do lixo e descarte, respeitando as políticas de qualidade e de preservação do meio ambiente de acordo com a ISO 14.000.
- Manutenção de equipamentos e elétrica, instalações prediais, etc.;
- Jardinagem

Dentre seus principais clientes encontram-se: Ford, Petrobrás, Electrolux, Audi/Volkswagen, Bosch, Tritec, John Deere, Renault, Votorantim, etc.

A sua missão reflete a sua alta tecnologia: “Atender clientes do setor industrial como fornecedor de processos, componentes e serviços planejados de alta importância e alto valor para o cliente, baseados em tecnologia e qualificação com impecável execução de projetos, a fim de ajudá-los a ter sucesso em suas operações”. A sua visão é “Ser o fornecedor de serviços industriais preferido pelas empresas líderes mundiais de manufatura” e “Espírito de equipe, Eficiência e Excelência” são os seus valores.

4.2.A ESTRATÉGIA

Para a Controladoria, a estratégia compreende o ambiente e suas forças, compostos pelos planos de ação e a disposição de recursos necessários para obter competitividade e produzir valor de forma crescente e sustentável em interação com a estratégia da empresa. Algumas estratégias geram vantagens competitivas, cabe a empresa definir a melhor abordagem e em que cenário se enquadra:

- Estratégia da eficácia de Mercados - A empresa compete oferecendo produtos que possuem benefício ou qualidade maior, que devem proporcionar um retorno superior.

[Digite texto]

- Estratégia da eficiência operacional - A empresa compete oferecendo produtos que para um dado nível padrão de qualidade tem preços inferiores aos de seus concorrentes.

Com a definição da estratégia, o próximo passo é analisar que recursos constituirão a base da competitividade, considerando a forma de obtenção de lucro através da vantagem competitiva, a qual é obtida pela empresa perante a concorrência ou através de uma atratividade específica de um determinado segmento em que atua.

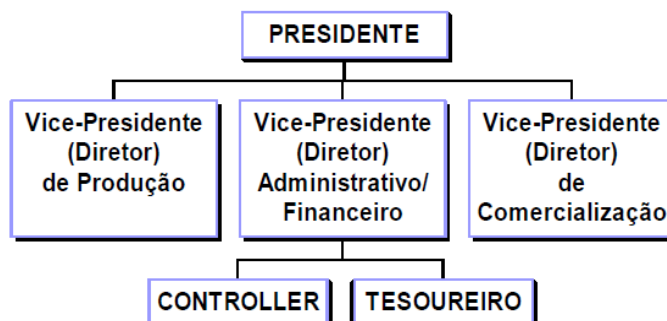
Para avaliar a eficácia da estratégia implementada, a empresa pode usar como medida o Lucro, o Planejamento e controle focado no resultado, além do valor da empresa. Para os dois primeiros, a contabilidade aponta o resultado, mas no caso do valor da empresa tem-se que pensar numa forma de conciliação. Daí deve ser avaliado o valor do ponto de vista contábil e sua co-relação com o mercado. Contabilmente, a criação de valor através do valor agregado dado pelos produtos e serviços (Ativo) e a criação de valor para o acionista, através da adoção do custo de oportunidade de capital (Passivo). Do ponto de vista do mercado, deve-se considerar o valor de mercado dos bens e direitos avaliados individualmente menos valor de mercado das dívidas avaliadas individualmente, a cotação da Ação e o potencial de Rentabilidade Futura.

Sendo o foco da Controladoria maximização do valor da empresa, é necessário um processo de avaliação permanente do valor da empresa. Aqui se destaca o papel do Controller, que será a ferramenta que possibilitará o atingimento da estratégia. Mesmo com a importância dada a um Controller, este não pode tomar decisão, precisa dar as informações relevantes a outros executivos, de forma que possibilite a tomada de decisão correta e dentro do prazo adequado. Para garantir a credibilidade da informação, o ponto vital é a comunicação interna na preparação dos relatórios de desempenho para a governança corporativa.

4.3. O PAPEL DA CONTROLADORIA

Estrategicamente, a Controladoria ocupa um lugar de destaque no organograma da empresa, reportando-se à Diretoria Financeira.

A Controladoria na Organização



Na sua estrutura a Controladoria deve ser responsável pela Relação com investidores, Auditoria interna, Sistema de Informação gerencial, Planejamento e Controle, Contabilidade gerencial e Contabilidade fiscal. Dentre suas atribuições estão:

- Processos, Custos e Criação de Valor;
- Orçamento operacional;
- Análise de Projetos e riscos;
- Relatórios de desempenho;
- Diagnóstico externo e Auditoria interna.

A Controladoria deve estar apta a diagnosticar a situação da empresa, sua estrutura organizacional, processos operacionais, produtos e serviços, tecnologia de informação empregada, métodos, relatórios e práticas gerenciais existentes. Isso para poder atender a demanda interna da empresa, expressa pelas áreas parceiras, com informações sobre a eficácia empresarial (através do gerenciamento global), os segmentos da empresa (através do gerenciamento setorial) e sobre os produtos (através do gerenciamento específico). O gerenciamento global requer um sistema integrado de gestão empresarial com abrangência em: contabilidade financeira, contabilidade em outras moedas, administração financeira e orçamentos, custos, contabilidade divisional, análise financeira, padrões setoriais e concorrências. Sua finalidade

é possibilitar a construção de relatórios com rapidez, prazos, exatidão, planos de contas contábeis, segmentação das áreas e criação de contas adicionais.

O gerenciamento setorial requer a contabilidade por responsabilidade, possibilitando a avaliação de desempenho, retorno sobre os investimentos, momento de atribuição da responsabilidade, custos controláveis e não controláveis centros de lucro e centros de investimentos. O gerenciamento específico utiliza os fundamentos da contabilidade de custos para definir terminologias, gastos para o produto e gastos para o período, elementos formadores dos custos, fluxos dos Estoques, sistema de acumulação de custos, custeamento por ordem, custeamento por processo e produção contínua, custeio direto ou variável e custeio por absorção.

Muitas vezes as atribuições da Contabilidade e da Controladoria se confundem, mas é importante destacar as diferenças:

Contabilidade	Controladoria
Voltada para dentro (manutenção do capital)	Voltada para fora (retorno adequado)
Voltada para o passado (Objetividade, tangível e regime de certeza)	Voltada para o futuro (Previsões, intangível e regime de riscos)
Demonstrativos financeiros externos (Passiva e padronizada; descritiva; desempenho exclusivamente financeiro)	Planejamento e Controle de desempenho (Proativa; Analítica e Investigativa; Desempenho competitivo na criação de valor)
Insensível ao ambiente dos negócios	Consciência estratégica

Nesse contexto, o papel do Controller é muito abrangente e complexo, pois cabe a ele identificar, prever, mensurar e avaliar o impacto das forças críticas ambientais (FCA) sobre os resultados da empresa. Assim, o Controller deve visualizar a empresa como um sistema aberto, considerando dois tipos de ambientes: 1) o ambiente remoto - que são a sociedade, política, recursos

[Digite texto]

naturais, clima, demografia, economia, educação, legislação; 2) o ambiente próximo - que é composto por Clientes, concorrentes, sindicatos, acionistas, governo, fornecedores, tecnologia, comunidade. Considerando esses cenários, o Controller é capaz de definir critérios de desenvolvimento ou sobrevivência no curto, médio ou longo prazo, dependendo do direcionamento do negócio.

4.3.1 CONTROLLER

O Controller é o profissional encarregado do departamento de Controladoria, seu papel é gerenciar um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, fazendo com que as atividades desenvolvidas alcancem resultados satisfatórios.

O Controller tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2006).

Devido a sua importância como órgão de controle e assessoria, o Controller deve ser um profissional de alto nível na empresa, sendo o ideal em nível de diretoria, já existindo, em alguns grupos empresariais, o cargo de Diretor de Controladoria.

4.3.1.1 CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO DO CONTROLLER

As funções do Controller são tratadas com mais amplitude e dinamismo, sendo considerado um elemento muito importante no sucesso da empresa. Desta maneira, não se pode mais distinguir a função do Controller simplesmente como o gerente da controladoria, mas sim, como o profissional mais completo em termos de gestão empresarial.

O moderno Controller deve ter uma visão proativa, permanentemente dirigida para o futuro. Deve, de acordo com Tung (apud OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2005):

a) ter capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar as informações necessárias para as tomadas de decisão;

- b) possuir o necessário discernimento para tomar a iniciativa na elaboração de relatórios, quando necessário;
- c) fornecer as informações específicas a cada usuário, preparadas na linguagem do executivo que as recebe;
- d) traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos de tendência e em índices, uma vez que os números, por si só, podem não ser suficientes na tarefa de auxiliar a administração da empresa;
- e) ter uma visão proativa e preocupada com o futuro, visto que pouca coisa pode ser feita na prática, devido à análise ser restrita aos fatos passados, porque não podem mais ser gerenciáveis;
- f) elaborar relatórios da forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis.
- g) insistir na análise e estudo de determinados problemas, mesmo que os executivos das áreas envolvidas não estejam dando a devida atenção para os fatos reportados pela Controladoria;
- h) sempre que possível assumir a posição de conselheiro ou exercer o papel de consultor na busca de solução para os problemas, nunca a de crítico;
- i) ser imparcial e justo em suas críticas e comentários ao desempenhar as funções de controle e avaliação do desempenho dos demais departamentos e executivos da organização;
- j) ter a capacidade de vender suas ideias, em vez de procurar impor suas opiniões, por mais válidas e interessantes que elas sejam;
- k) ter, principalmente, a capacidade de compreender que, no desempenho de suas funções, suas contribuições para outras áreas sofrem limitações.

4.3.1.2 A qualificação do Controller

Nos tempos atuais de avanços tecnológicos acelerados e de ciclos de mudanças, o Controller deve ser um profissional multifuncional, ou seja, deve acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas.

Devido às necessidades para o exercício do cargo, as funções tornaram-se complexas e desafiadoras, não havendo mais espaço para o profissional do passado que apenas cumpre as tarefas rotineiras.

Para atender às exigências do mercado de trabalho, os conhecimentos exigidos para desempenho das funções de Controller são (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2005):

- a) contabilidade e finanças;
- b) sistemas de informações gerenciais;
- c) tecnologia de informação;
- d) aspectos legais de negócios e visão empresarial;
- e) métodos quantitativos;
- f) processos informatizados da produção de bens e serviços.

Para enfrentar esses novos obstáculos, o Controller precisa possuir, além de todos os requisitos exigidos, novas habilidades, tais como: práticas internacionais de negócios, controles orçamentários, planejamento estratégico e ser um profissional de fácil relacionamento.

Ressalta-se também, como qualidade importante, a visão de negócios, para tornar possível sua efetiva atuação no *business plan* da organização. Esse aspecto, de reconhecida preocupação por parte dos empresários, nem sempre tem merecido os devidos cuidados pela equipe da Controladoria. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2005,p.22).

O Controller é reconhecido como capacitado devido à prioridade alta que é dada a propósito dos seus conhecimentos sobre os negócios da empresa.

4.4. O PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão visa a otimização dos recursos disponíveis, organizar procedimentos administrativos e proporcionar a valorização dos colaboradores (clientes internos) envolvidos, conforme demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 2 - Fases do Processo de Gestão

Fases do Processo	Finalidade	Produto
Planejamento Estratégico	Garantir a Missão e a Continuidade	Diretrizes e Políticas estratégicas
Planejamento Operacional	Otimizar o Resultado a Médio e Longo prazo	Plano Operacional
Programação	Otimizar no Curto prazo	Programa Operacional
Execução	Otimizar o Resultado de cada transação	Transações
Controle	Corrigir e ajustar para Garantir a Otimização	Ações Corretivas

Contudo, algumas variáveis interferem no processo de planejamento e controle organizacional, no entanto, quando são definidas, contribuem de forma eficaz, já que definem de forma clara as etapas do processo. Essas variáveis denominadas como 5W2H, constituem uma cadeia de valor definida pelo que chamamos de Balanced Score Card¹. O 5W2H é um check list de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa, para mapear o que precisa ser feito, quem fará e o que será necessário para que a atividade seja desenvolvida.

What? O quê será feito?

When? Quando será feito?

Where? - Onde será feito?

Why? Porque será feito?

Who? Quem?

How? - Como será feito?

How much? – Quanto custará?

Esta ferramenta é extremamente útil para as empresas, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou sua atividade. Além do que, é preciso ter uma estratégia de ação definida com os passos a serem seguidos, porque uma falha no processo pode comprometer o

[Digite texto]

resultado. Após o mapeamento do processo através da metodologia do Balanced Score Card¹, é fundamental definir as ações para implementação do planejamento e controle. Por isso, o processo de gestão deve levar em conta o planejamento, controle e execução como um sistema gerenciável. O modelo de gestão ideal deve ser estruturado considerando os seguintes aspectos:

- O processo de gestão da empresa – planejamento, execução, controle;
- A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores – responsabilidade pelos resultados das áreas de suas responsabilidades;
- O processo decisório – centralização ou descentralização;
- O comportamento dos gestores (motivação – empreendedorismo).

Após as definições, faz-se uma análise comparativa dos períodos para definir o Planejamento e Controle.

4.4.1 Modelo de gestão

O modelo de gestão gera a missão e os valores de uma entidade e, para que se tenha um modelo de gestão, é preciso três fundamentais princípios.

- **Modelo de decisão**

É o primeiro modelo a ser definido, pois é através da decisão dos gestores que a controladoria buscará informações, e o entendimento para que se possam atender às necessidades dos gestores, para que a decisão tomada seja a mais correta possível, tendo se assim um excelente resultado. Assim, a controladoria entra antes e depois das decisões, assegurando a continuidade da empresa.

- **Modelo de mensuração**

A correta mensuração é considerada uma dificuldade para muitas empresas, necessitando das características dos gestores para mensurá-las.

A responsabilidade das informações da mensuração é totalmente da controladoria, tendo dois modelos principais de mensuração: mensuração de entrada e mensuração de saída.

A mensuração de entradas é a mais utilizada para a elaboração de relatórios contábeis, por possuir maior facilidade de identificação de valores. A

mensuração de saída não é aceita para fins societários, por serem subjetivos demais.

- **Modelo de informação**

Tem como principal gestor a controladoria, sendo o sistema de informações a principal ferramenta para a tomada de decisões.

Uma vez identificadas as necessidades dos gestores, a controladoria vem gerar as informações corretas, para que as decisões atinjam a missão da empresa.

4.5. O PLANEJAMENTO

O Planejamento formula as metas e as táticas para alcançar os objetivos. Na sua elaboração, deve-se considerar o presente, a situação atual da organização e aonde se pretende chegar. Daí pensa-se no futuro, onde se pretende chegar e quais são os objetivos pretendidos. Há três enfoques de planejamento:

4.5.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico é uma ferramenta usada por gestores e administradores, com o objetivo de assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa. Evitam-se, assim, as ameaças, aproveitando as oportunidades, utilizando seus pontos fortes, para então superar as deficiências dos pontos fracos.

Historicamente, o Planejamento estratégico teve três fases em sua história. A primeira fase: produção em massa, entre 1900 e 1930, que caracterizou a estabilidade ambiental e a pouca interferência governamental, tendo nesse período a preocupação de desenvolvimento de novos métodos de produção e de custos.

A segunda fase, marketing em massa, entre 1930 e 1950, tendo nesse período o foco no ambiente externo, buscando compreender os desejos dos consumidores, para colocá-los em seus planejamentos.

[Digite texto]

A terceira, era da informação, vindo de 1950 até os dias atuais, é marcada por um ambiente turbulento, com o grande crescimento acelerado, mercados instáveis, tendo a ferramenta de planejamento um pouco ultrapassada, procurando buscar novas soluções que auxiliassem as empresas a se manterem equilibradas.

Com a necessidade de novas ferramentas que pudessem auxiliar os gestores, houve o surgimento do planejamento estratégico. O planejamento estratégico tem o propósito de permitir, através de suas ferramentas, às empresas modelarem o futuro ao invés de apenas tentar antecipá-los.

Catelli (2006, p.172) descreve: “o planejamento estratégico é um compromisso, não uma previsão ou expectativa de uma área qualquer”.

4.5.1.1 Vantagens e desvantagens do processo de planejamento estratégico

O planejamento estratégico é algo que se faz antes de agir, ou seja, é uma decisão tomada antecipadamente. De fato, o planejamento estratégico é um conjunto de decisões; para cada decisão tomada surge um efeito para o benefício da empresa. Ackoff (apud NASCIMENTO; REGINATO, 2009) observaram que, embora os executivos necessitem crescentemente de informações relevantes, as quais são o foco básico dos sistemas de informações gerenciais, eles são, ao mesmo tempo, vítimas de uma abundância de informações irrelevantes.

Segundo Jones (apud NASCIMENTO; REGINATO, 2009), a expressão domínio organizacional refere-se ao território de atuação de uma empresa, representa a amplitude de suas relações com o ambiente, definida pelo tipo de bem ou serviço que produz, pelos seus clientes e pelas entidades as quais ela serve.

Desenvolve estratégias abrangendo informações qualitativas, visando alcançar o objetivo pretendido no prazo de 5 anos ou mais. Decide para onde a organização vai, avaliando o ambiente dentro do qual ela atua. Para elaborar o planejamento estratégico, além da definição da estratégia, a organização precisa definir os objetivos que serão refletidos através das metas.

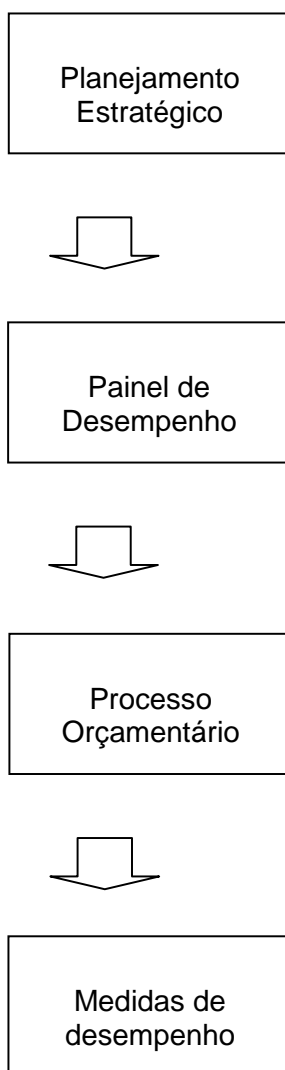
Na definição das metas, deve-se pensar se poderão ser cumpridas. As metas devem ser **Mensuráveis**, **Específicas**, relacionadas ao Tempo, **Alcançáveis** e de **Significado** pessoal.

Em resumo, o planejamento estratégico poderá ser não apenas um instrumento a ser utilizado pela administração, mas também como uma grande ferramenta usada para o controle gerencial interno, permitindo-se o comportamento organizacional, para que assim seus objetivos sejam realizados dentro de uma organização.

Segundo Lorange (apud NASCIMENTO; REGINATO, 2009), o foco de um processo eficaz de planejamento deveria, então, ser o de como utilizar o conhecimento das pessoas da organização, da melhor maneira possível, isto é, como fazê-las serem mais produtivas.

4.5.2. PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

O processo Orçamentário é um excelente exemplo de processo de gestão, com foco no monitoramento dos resultados obtidos, cujo o planejamento estratégico é essencial, pois além de propiciar os resultados esperados nesse processo, corrige eventuais desvios.



As medidas desempenho demonstram os resultados, mostrando a conexão da estratégia e do orçamento.

4.5.2.1. PLANEJAMENTO TÁTICO

Orienta o planejamento operacional, incluindo objetivos qualitativos e quantitativos, visando o médio prazo de 3 a 5 anos. Avalia o desempenho de gerentes e define metas de acordo com o objetivo pretendido.

4.5.2.2. PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Decide operações do dia-a-dia dentro do período de 1 ano. Avalia o desempenho do departamento específico e desenvolve metas de curto prazo. Dentro destes três enfoques, o planejamento está relacionado com métodos, dinheiro, tempo e comportamento.

Tabela 2 - Tipos de Planejamento

Relacionados com métodos	Procedimentos	Métodos de trabalho ou de execução. Representados por organogramas.
Relacionados com dinheiro	Orçamentos	Receita / despesa em um dado espaço de tempo.
Relacionados com tempo	Programas ou programações	Correlação entre tempo e atividades (agendas). Representados por cronogramas.
Relacionados com comportamento	Regras ou regulamentos	Como as pessoas devem se comportar em determinadas situações.

4.5.3. O CONTROLE

O Controle define e monitora as atividades e corrige os desvios no processo de gestão. O processo de controle define padrão, elabora análise comparativa, elabora análise de relevância, projeta resultados, propõem alternativas e contribui na tomada de decisão.

Tipos de Controle:

- **Controle estratégico**

A idéia central do controle é manter a empresa na direção estratégica previamente definida, ou seja, monitorar os progressos ou indicadores estratégicos.

[Digite texto]

As alavancas de controle são definidas como quatro pilares:

- Valores essenciais – relacionados ao sistema de crenças da empresa, obtendo compromisso com o propósito maior;
 - Riscos a evitar – relacionados aos sistemas de fronteiras, mantendo sigilo sobre seu território de atuação;
 - Incertezas estratégicas – relacionadas aos sistemas interativos de controle, posicionando para definir o amanhã;
 - Variáveis críticas de desempenho – relacionadas ao sistema de diagnóstico e controle, realizando o trabalho de forma coerente;
-
- **Controle Tático**

O controle tático é um instrumento para verificação e acompanhamento de medidas mais gerais em termos de unidade. Tem a função de avaliar gestores em níveis intermediários da empresa, através de medidas quantitativas e qualitativas. Trata-se de um conjunto de indicadores e metas que permite verificar se os objetivos estão sendo atingidos.

- **Controle Operacional**

O controle operacional pode ser definido como sendo a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, planos, políticas, ações estabelecidas (WESLCH, 1973 p.). Por este motivo, o orçamento está associado ao controle, para assegurar que os recursos estejam sendo aplicados de acordo com os objetivos da empresa.

4.5 A Execução

É na execução que as ações serão implementadas e surgem as transações realizadas. Seu objetivo é de cumprir as metas estabelecidas pelo planejamento operacional de curto prazo, a fim de aperfeiçoar seus resultados. Quanto melhor o gestor compreender a sua dedicação natural com as atitudes e o ato de assumir evitando os riscos, ou seja, ser mais intelectual do que prático, será mais capaz de trabalhar no processo de execução.

Segundo Schmidt; Santos (2006), o planejamento concentra a atenção nas necessidades, nos perigos e nas oportunidades que a entidade deverá enfrentar nos próximos anos.

4.5.1 Importância das demonstrações contábeis para a controladoria

As demonstrações contábeis que devem ser elaboradas são as determinadas pelas Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica - NBC T3, regulamentadas pela Resolução do Conselho Federal de Contabilidade – CFC, Nº 686 de 14 de dezembro de 1990.

Essas demonstrações são de fundamental importância para os usuários da informação contábil, sendo os indivíduos principais, os sócios que constituíram a empresa e permanecem no negócio.

Normalmente esses relatórios são efetuados em períodos que possam servir de comparações lógicas para a empresa. Por exemplo, em intervalos quinzenais, mensais, trimestrais, anuais etc.(ARAÚJO, ASSAF, 2004, p. 29)

Geralmente a maior quantidade de evidenciação de uma entidade está no conteúdo das demonstrações, embora se saiba que existem outras capazes de revelar informações tão importantes quanto as relacionadas.

- **O Balanço Patrimonial**

Tem por finalidade apresentar a situação financeira e patrimonial da empresa em determinado período. É uma situação estática e resumida do patrimônio da empresa em determinado momento.

É importante salientar que as contas sejam classificadas de forma uniforme e ordenadas, permitindo, assim, uma adequada análise e interpretação da situação patrimonial e financeira da empresa, por seus usuários. (ARAÚJO; ASSAF, 2004)

- **A Demonstração do Resultado do Exercício – DRE**

Demonstra o resultado líquido da empresa, ou seja, o que ela apurou de seus negócios em determinado período.

As receitas e despesas serão apropriadas ao período em função de sua ocorrência, não dependendo de reflexos no caixa, ou seja, não

precisam ser recebidas ou pagas para serem consideradas no período. É exatamente a explicação do regime de competência feita anteriormente.(ARAÚJO, ASSAF, 2004, p. 32)

Portanto, é indispensável em qualquer tipo de empresa, seja ela com ou sem fins lucrativos, não deixar de processar essas demonstrações, pois através delas, será identificada a alocação dos recursos obtidos e, conseqüentemente, se está sendo cumprida a missão da empresa, além de avaliar os seus gestores.

5 RELATÓRIOS GERENCIAIS

São os documentos que consolidam, de forma estruturada, as informações para tomadas de decisões. Os relatórios gerenciais têm a finalidade de fornecer informações precisas e pontuais, capazes de auxiliar na melhor tomada de decisão, conforme objetivos e estratégias da organização.

Os relatórios gerenciais podem ser apresentados de diversas maneiras:

- a) convencional – relatório físico, dossiê;
- b) moderno – boletim eletrônico via e-mail, página na web etc.

A estrutura dos relatórios gerenciais pode ser diversificada de acordo com a atividade desenvolvida pela organização e com as informações e tópicos que lhes são relevantes para o processo decisório.

De modo geral, a estrutura dos relatórios é composta pelos itens:

- a) números: refletem o momento atual e o anterior para fim de análise das evoluções e involuções e apresentam a situação desejada;
- b) gráficos: facilitam o entendimento do cenário atual através da exposição visual;
- c) comentários: minimizam a divergência na interpretação das informações apresentadas;
- d) decisões/ações: expressam os procedimentos adotados pelo executivo. Podem representar possibilidades alternativas a serem adotadas no desenvolvimento dos trabalhos;

e) resultados: expressam a meta (ou metas) a ser (serem) alcançada (s) através das ações e decisões com base nas informações representadas pelos números, gráficos, etc.

O Valor das informações

A importância das informações tem sido de grande auxílio aos executivos, mas, muitas vezes podem prejudicá-los diante da necessidade de informações mais relevantes, isto é, as informações que desejam e precisam diante de determinado período, para que haja um desempenho melhor.

Portanto, é de grande importância a Sistema de Informação Gerenciais (SIG), de modo que se possa trabalhar em tempo real, sistemas eficiente devidamente integrados às decisões empresariais.

6 O sistema de informações

O sistema de informações é o conhecimento que auxilia os gestores no processo decisório, proporcionando mais eficácia nas tomadas de decisões.

Segundo Oliveira (2008), sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetua determinada função.

O objetivo básico da informação é de fazer com que as empresas alcancem seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis e tem sido também medida pela relação do custo para obter os benefícios de seu uso.

Atualmente, com a globalização em ritmo acelerado, as empresas têm necessitado de informações que estabeleçam importantes fundamentos para a empresa, para que através destas informações os gestores possam tomar decisões mais adequadas às necessidades da empresa.

Smith (apud OLIVEIRA, 2008) já alertava para um irônico dilema dos executivos, que corresponde ao grande volume de informações geradas pelo sistema macroeconômico e pelas empresas as conseqüentes insuficiência e inadequação das informações necessárias para a correta tomada de decisões.

6.1 Sistemas de informações gerenciais – SIG

O SIG foi feito para oferecer aos executivos as informações seguras para a tomada de decisões que resultem nos objetivos estabelecidos.

Segundo Oliveira (2008), sistemas de informações gerenciais é o processo de transformação de dados de informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para aperfeiçoar os resultados esperados. O SIG deve ser implantado e muito bem desenvolvido, tendo sempre a colaboração na adequação das empresas, nos pontos básicos para as economias tanto nacionais, quanto internacionais. Portanto, o SIG deve ser visto como um instrumento administrativo de grande importância para os executivos das empresas.

Segundo Ein-Dor; Segev (apud OLIVEIRA, 2005), é um sistema voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações que são usadas ou desejadas por um ou mais executivos no desempenho de suas atividades.

Através dos sistemas de informações gerenciais, o sistema tem proporcionado grandes benefícios para as empresas, como: redução e custos das operações, relatórios mais precisos e rápidos, melhor produtividade, melhoria na estrutura organizacional, facilitando o fluxo de informações, dentre outros.

- **Painel de Desempenho**

O conceito de monitoramento constante utilizado refere-se ao acompanhamento rotineiro de informações relevantes. O monitoramento propõe-se a verificar a existência de mudanças, mas não as suas razões, e inclui a definição da temporalidade para coleta e sistematização de dados. Trata-se de um processo sistemático e contínuo de acompanhamento de indicadores da saúde da empresa e da execução de políticas, ações e serviços, visando à obtenção de informações, em tempo oportuno, para subsidiar tomadas de decisão, a identificação, encaminhamento de solução e redução de problema.

Na avaliação para a gestão, o objetivo dominante é se constituir em um elemento efetivamente capaz de participar de processos de tomada de decisão, ou seja, que produza respostas para perguntas colocadas por aqueles que vivenciam o objeto avaliado, sendo que esta capacidade deve preponderar sobre o conhecimento.

Definir medidas de avaliação e monitoramento e processos de gestão, propriamente ditos, é uma tarefa complexa, no entanto sua operacionalização no cotidiano da gestão requer, muitas vezes, indicadores que apesar de simplificar os processos, permitem sua incorporação no apoio à gestão e viabilizam sua adoção como instrumento de trabalho da gestão.

Desta forma, o processo de construção de um painel de monitoramento e avaliação da gestão requer que a escolha de indicadores para compor o painel, e estes devem ter certas características necessárias a ampliar sua capacidade de utilização. Estas características devem buscar potencializar o seu uso pela aproximação dos indicadores escolhidos com os processos que necessitam representar e, assim, orientar sua utilização.

Entre as características que estes indicadores devem ter está a sua validade conceitual, o que significa que devem conseguir informar sobre os aspectos que constituem o modelo teórico. Os indicadores devem buscar o amplo que possam ser identificadas como essenciais no modelo teórico construído e utilizado.

Com tudo os Indicadores de Desempenho devem refletir na mais que: a eficiência, eficácia e efetividade.

“representar as realizações em índices e indicadores, para possibilitar comparação com parâmetros técnicos de desempenho e com padrões já alcançados anteriormente”
(Giacomoni, 1984, p. 208).

A eficiência identifica-se com o melhor uso dos recursos da organização, o conceito de eficácia sugere uma análise a partir de uma perspectiva de sua performance externa, ou seja, o nível de aceitação de seu produto. A noção de eficiência está associada à utilização dos meios disponíveis. Nestes termos, os indicadores de eficiência do gasto público caracterizam-se por relações entre grandezas que, em geral, informam acerca do emprego dos recursos.

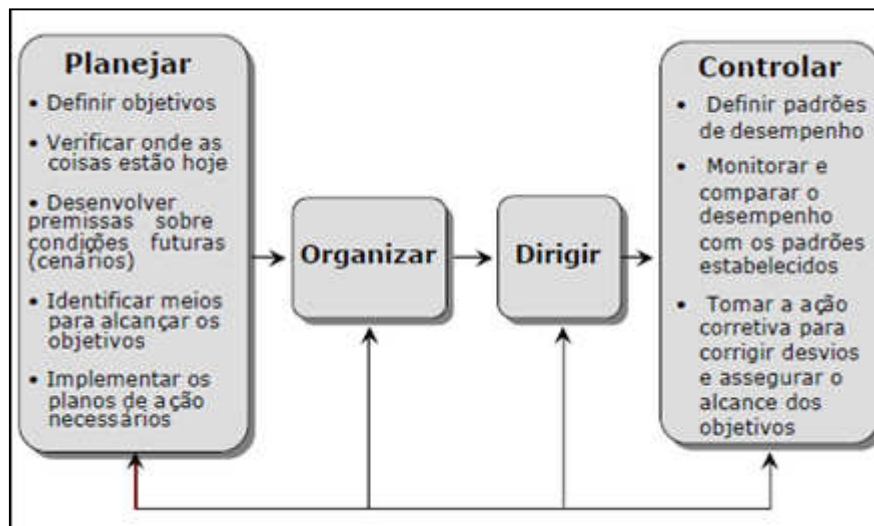
6.1.1 Modelo de Excelência da Gestão

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é concebido tendo como base os Fundamentos da Excelência, sendo constituído por oito critérios:

- 1 Liderança
- 2 Estratégias e Planos
- 3 Clientes
- 4 Sociedade
- 5 Informações e Conhecimento
- 6 Pessoas
- 7 Processos
- 8 Resultados

No Modelo, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis (mensuráveis quantitativa ou qualitativamente) e distribuídos em requisitos. Estes são agrupamentos cujo objetivo maior é reproduzir de forma lógica a condução de temas essenciais de um negócio e que são denominados de Critérios e Itens. O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é representado pelo diagrama mostrado abaixo, o que permite ao administrador obter uma visão sistêmica da gestão organizacional.

A figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de Resultados.



7 A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA NA EMPRESA VOITH

Para demonstrar a relação da teoria apresentada nesse trabalho com a prática foi realizada uma pesquisa de campo na empresa Voith Industrial Services, cujo objetivo foi demonstrar a importância da implantação da controladoria com ênfase no processo de produção, através da elaboração de informações contábeis gerenciais que beneficiam no processo decisório.

Para o desenvolvimento da pesquisa, os métodos utilizados foram:

- **Estudo de Caso:**

Analisando e observando os aspectos voltados para a implantação da controladoria, bem como sua importância e reflexo no processo produtivo da empresa, através de observação sistemática, onde foram analisados e acompanhados os procedimentos que envolvem a gestão de informação e a implantação da controladoria na empresa como suporte ao estudo de caso e o método adotado.

- **Histórico:**

A evolução da produção na empresa enfocando o aprimoramento dos produtos, como suporte para o desenvolvimento ao estudo de caso.

Para o alcance de resultados e operacionalização dos métodos, foram analisados os objetivos definidos no plano estratégico da empresa que tem como objetivo atender às expectativas e principalmente às necessidades de seus clientes, assegurando a satisfação, atuando sempre em busca de oferecer serviços cada vez melhor, fazendo-se necessário melhorar constantemente seus resultados, com valorização de seus capitais, investindo nos seus colaboradores, adotando novos conceitos.

Sob o conceito de que a informação é essencial nos processos da empresa e que influência diretamente nos resultados, a disponibilização de um software de gestão é crucial para obtenção de dados.

As informações são transmitidas para o escritório contábil, no último dia de encerramento do mês, são enviadas todas as notas de entradas e saídas pela empresa durante o mês, incluindo também o pagamento de funcionários e todas as despesas.

- **O sistema de informações na Voith**

O ERP (Enterprise Resource Planning - Planejamento de Recursos Empresariais) é o SAP, composto por vários módulos:

a) cadastro: módulo responsável por todos os cadastros básicos do sistema, a partir dele as informações estará disponível para os todos os outros módulos do sistema, tendo assim integração total;

b) engenharia de produto: esse módulo responsável pelo início do processo fabril, a partir dele o sistema o gerenciamento das informações, este módulo ficará responsável pelos dados da produção, planejamento e controle da produção (PCP), compras e vendas; Apesar de não estar disponível no SAP, trata-se de um sistema adicional de manufatura o qual possui interface com integração automática.

- c) vendas: módulo que inicia o processo de produção, a partir do lançamento do pedido começa a distribuição das informações como pedidos em carteira, programação da produção, informações gerenciais, faturamento;
- d) produção: módulo que efetua o controle do que vai produzir, esta produzindo e já foi produzido, responsável por todos os relatórios da produção, podendo fazer até a automação do chão de fábrica; Sem com base na estrutura do produto e ordens de produção.
- e) compras: recebe dados do pedido de vendas, como explosão de compras de matéria-prima dos pedidos em carteira para que seja realizado a programação de compras de matéria-prima, estando também relacionado ao planejamento e controle de produção;
- f) faturamento: após produzido o produto vai para o controle de produtos acabados, que ficará disponível para o faturamento, de acordo com os pedidos de vendas poderá efetuar as emissões das notas fiscais, disponibilizando os dados para o financeiro;
- g) financeiro: módulo responsável para enxergar a empresa como um todo, ele mostrará a saúde financeira da empresa através do fluxo de caixa, extratos bancários, contas a pagar e receber, tudo de forma integrada e instantânea;
- h) configurações: efetua todos controles de acesso de usuários, prevenções para estabilização e segura do sistema assim como todos as alterações sistêmicas feitas pelo usuário, pode efetuar a compactação e a descompactação dos dados.

- **A disponibilização da informação**

Os principais relatórios gerenciais utilizados pela empresa atualmente, são informações precisas no sentido de demonstrar a viabilidade de negócio e desenvolvendo parâmetros constantes para agilidade da tomada de decisões.

Em pesquisa, foram colhidas algumas amostras dos principais relatórios gerenciais utilizados como apoio às tomadas de decisões.

Dentre eles encontram-se comparativos de evolução de faturamento x preço de venda, análise do custo, fluxo de caixa diário, contas a pagar, contas a receber, custo de mão de obra indireta e direta, custos diretos terceirizados e variáveis, custo indireto fixo e formação de preço.

[Digite texto]

- **Fluxo de caixa diário**

O fluxo de caixa é de fundamental importância, sendo que o mesmo contém detalhamentos usados frequentemente que permite a adequada análise das informações contidas, de forma que sua estrutura leva a empresa a entender as informações.

Conforme relatório demonstrativo pode ser feita a comparação diária indicando assim se há alguma variação que poderá influenciar nas tomadas de decisões.

O fluxo de caixa, visualizado no anexo A, serve para a administração analisar as situações:

- a) saldo de caixa e bancos;
- b) vendas à vista, vendas a prazo e vendas a prazo com descontos;
- c) despesas diversas;

Ressalta-se que com o preenchimento dos números em cada conta, obtém o saldo inicial referente ao dia anterior, o valor total de suas receitas e despesas diárias e por fim o saldo final do dia.

Dessa maneira conseguindo um controle diário com uma melhor visualização e segurança, a fim de assegurar futuros riscos.

- **Modelo de pedido**

Este relatório gera informação para o departamento financeiro, de compra de material necessário para a prestação de serviço e manutenção. Trata-se de um relatório com a finalidade de controlar despesas com materiais, informar o preço, a quantidade e a classificação da matéria, assegurando o controle das compras para que seja adquirido somente o necessário em quantidade exata.

- **Contas a pagar**

O contas a pagar é de fundamental importância para o bom andamento da empresa. Para o departamento financeiro cumprir sua função, é necessário que todos os departamentos tenham uma integração, para que possam chegar todos os títulos devidos.

[Digite texto]

Com o intuito de permitir rapidez nos pagamentos, não deixando atrasar as datas para que não haja futuras despesas e demonstrando o seu aspecto de empresa pontual.

- **Contas a receber**

O contas a receber é um dos ativos mais importantes da empresa, em que estão incluídos todos os valores que deverão ser recebidos pela mesma.

Deve ser controlado mensalmente, evitando que tenha inadimplência. O contas a receber é realizado pelo departamento financeiro que controla toda parte dos recebimentos a vista, a prazo e também os clientes inadimplentes são realizado um acordo para possível quitação.

- **Custos**

Todas as empresas, independentemente da área de atuação (comércio, indústrias ou serviços), possuem gastos. Estes gastos se subdividem genericamente em custos, despesas variáveis e despesas fixas. A análise destes gastos de faz necessária para apuração correta de sua lucratividade e também para o gerenciamento financeiro mais eficiente.

- **Relatório de custos diretos**

O relatório de custos diretos de terceirização tem como finalidade demonstrar a terceirização do pesponto e a injeção de sola, que são feitas por pessoas contratadas para este serviço, para ter o controle dos custos que é gerado na terceirização de cada produto.

Os custos diretos variáveis são aqueles que dependem diretamente do volume produzido ou comercializado, em que variam de acordo com a quantidade que é produzida ou vendida.

- **Relatório de custos indiretos**

Custos fixos são aqueles que dependem do volume produzido ou comercializado, qualquer que seja a variação do volume de produção e de vendas os custos são os mesmos, que tem seu montante fixado não em função de oscilação da atividade, e as variáveis as que têm seu valor determinado em função dessa oscilação.

- **Relatório de mão de obra direta e indireta**

A mão de obra direta são os valores relativos ao pagamento de salários e encargos sociais do pessoal ligado diretamente a área de produção da empresa.

A mão de obra indireta são os custos relativos ao pagamento de salários do pessoal não empregado diretamente na produção. É a mão de obra paga aos que trabalham nas seções de serviços, por exemplo: desenhos e projetos, mecânica e reparações, limpeza e conservação, pessoal terceirizado.

O objetivo desse relatório é mostrar detalhadamente o custo da mão de obra, desde o início da produção de determinado produto até o seu término, com a finalidade de mostrar quanto cada funcionário custa para a empresa.

- **Formação de preço**

A correta formação de preço de venda é de fundamental importância para sobrevivência e crescimento das empresas, é necessário que se trace uma estratégica política de formação de preço.

Uma eficiente formação de preço não quer dizer preços altos e nem baixos, e sim um eficiente controle de custos, conhecimento do mercado de atuação, equilíbrio operacional e retorno desejado pelos acionistas. A identificação e o conhecimento do mercado de atuação, as condições comerciais e mercadológicas das empresas integrantes são itens de grande importância na formação do preço de venda.

Um item de grande influência na formação do preço de vendas são os impostos incidentes, cabendo a empresa analisar cuidadosamente cada regime de

[Digite texto]

tributação e avaliar em qual a incidência é menor sem que precise agir com desonestidade, praticando a sonegação.

A margem de contribuição é uma excelente ferramenta para formação do preço de venda do produto, pois, após apurado quanto foi gasto para a fabricação do produto, abrangerá o preço de venda sabendo de quantos terá que ser à margem de contribuição.

Ao utilizar a margem de contribuição para formação do preço, derivamos que ao aumentar a produção, os gastos variáveis aumentarão no seu total e permanecerá constante quando calculado por unidade do produto, ao contrário dos gastos fixos que será o mesmo em seu total, mas diminuirá seu valor ao dividir por unidade do produto.

O estudo da formação do preço de venda é bem amplo, pois não depende somente da pretensão de lucro da empresa, depende de muitos outros fatores que influenciam diretamente sua formação, entre elas pode-se destacar o aumento e diminuição da oferta e procura que tendem a forçar o empresário a baixar o preço ou permiti-lo que o aumente.

- **Relatório de formação de preço de venda**

A finalidade desse relatório é demonstrar a discriminação dos impostos, as comissões de vendas, os fretes, as despesas bancárias, custo financeiro, a fim de obter a margem de lucro de cada produto e o percentual de faturamento.

Dessa maneira consegue alcançar o preço de venda e adequar-se ao preço corrigido e a sua margem de lucro corrigida diante do mercado.

Ressalta-se que o preço médio é avaliado conforme o Estado que será realizada a venda e qual o lucro que será esperado.

- **Plano de contas**

Plano de contas é o conjunto de contas criado pelo contador conforme a necessidade de cada empresa, para atender os registros administrativos, de forma a permitir a elaboração dos principais relatórios contábeis e atender a todos os usuários da informação contábil.

Essa ferramenta foi desenvolvida com base nas normas contábeis, atende as obrigações da empresa, sendo sempre atualizado para que não ocorram inconsistência entre o que foi realizado.

É importante ressaltar que o plano de contas tem uma estrutura de modo a se adequar às atividades em geral, detalhando-se a cada caso, conforme as necessidades da empresa.

- **Balanco patrimonial**

É o mais importante relatório gerado pela contabilidade, através dele pode-se identificar a saúde financeira e a econômica da empresa em qualquer data.

O balanço patrimonial divide-se em duas colunas, a do lado esquerdo é denominado Ativo e a do lado direito denominado Passivo, a diferença entre elas se torna o patrimônio líquido. O ativo é o conjunto de bem e direitos de propriedade da empresa, são itens positivos do patrimônio que trazem benefícios e proporciona ganhos para a empresa. O passivo significa as obrigações exigíveis da empresa, ou seja, as dívidas que serão cobradas ou reclamadas a partir do seu vencimento.

O patrimônio líquido representa a identidade contábil medida pela diferença entre o total do ativo e os grupos do passivo exigível e resultados de exercícios futuros. Indica os volumes dos recursos próprios da empresa, pertencente a seus acionistas ou sócios. Uma grande ferramenta para empresa, para o desenvolvimento do orçamento, de modo a facilitar a sua visualização, conhecimento e a análise da situação financeira da empresa.

- **Demonstração do resultado do exercício – DRE**

A DRE é uma demonstração contábil dinâmica que se destina a evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício, através do confronto das receitas, custos e despesas realizados em determinado período.

Dessa maneira, oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em certo período. No conceito de gestão a contabilidade estuda-a em três aspectos: econômico, financeiro e patrimonial.

De acordo com a legislação brasileira, Lei nº 6.404/1976, 15 de Dezembro de 1976, as empresas deverão apresentar na DRE:

- a) a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- b) a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- c) as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- d) o lucro ou prejuízo operacional, as receitas e despesas não operacionais;
- e) o resultado do exercício antes do imposto de renda e a provisão para o imposto;
- f) as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, e as contribuições para instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados;
- g) o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Essa demonstração é apresentada pela empresa na posição vertical, discriminando todas as contas de acordo com a sua classificação.

8. A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA NA EMPRESA

A Voith está em constante crescimento e em busca da tomada da rentabilidade e no desenvolvimento dos negócios das quatro empresas do Grupo Enquanto a Voith Industrial Services e Voith Hydro estão satisfeitas com as vendas, não é o mesmo que ocorre com a Voith Paper e Voith Turbo. A diferença na estrutura dos negócios da empresa também é responsabilidade pelo declínio no desempenho.

Segundo a alta direção da empresa o ponto crucial para a retomada, é uma reestruturação, ajuste na capacidade técnica e tecnológica, reavaliar o portfólio de produtos, terminar com negócios inviáveis e não rentáveis. Além de reestruturar o plano de despesas em busca da lucratividade.

Com foco no planejamento estratégico e munidos de muita informação gerencial, é possível rever ações tomadas, o posicionamento de mercado e repensar o futuro.

Nesse contexto evidencia-se a necessidade do suporte da Controladoria não só na retomada do crescimento, mas também no acompanhamento das ações, avaliando, mensurando e afirmando o rumo do novo planejamento estratégico.

9. CONCLUSÃO

Podemos verificar através desta pesquisa que a Controladoria dedica-se a gestão da empresa, buscando o enriquecimento de dados através da análise do Controller, assim o atingimento dos resultados deverá ocorrer de maneira adequada, dentro do esperado e conforme planejado.

A Controladoria busca a otimização dos resultados dentro da administração procurando adaptar os objetivos de grande mensuração, traduzindo-os em números, cuja a finalidade é definir diretrizes e estabelecer um plano tático e estratégico. Com esse resultado, criam-se questões a serem apontadas pelos gestores para que a empresa analise e reavalie o rumo. Seja do ponto de vista produtivo, ou mesmo uma defasagem no preço de venda de um determinado produto ou um aumento inesperado de matéria-prima, impactando no custo do produto.

Nesse processo todo, o Controller surge como um interlocutor e intermediador, cuja responsabilidade é interpretar e traduzir números, entendendo os desvios, explicando as variações, munidos de informações administrativas, financeiras, produtivas, ficando em posição excepcional para auxiliar a alta administração nas decisões estratégicas de médio e longo prazo, compreendendo também decisões sobre redução de custos, necessidade de novos investimentos, produtos que poderão ser lançados (análise de margem e lucratividade).

A Controladoria tende a contribuir na cultura organizacional, sendo que muitas vezes, precisa ser introduzida juntamente com a missão, visão, de acordo com o modelo de gestão. Logo, com funções determinadas e interligadas a um objetivo comum, viabilizarão o processo e gestão econômica, com foco no resultado.

O foco do presente trabalho foi apresentar o conceito da Controladoria, bem como as etapas incluídas no processo de gestão, assim como destacar uma nova figura no meio organizacional: o Controller. Em determinado momento, levando em conta as particularidades da empresa objeto de estudo.

Os processos da Controladoria visam estabelecer controles prévios, garantir o menor custo, assegura a correta aplicação dos recursos, prevenindo a

ineficiência na administração, contribuindo para o cumprimento da missão da empresa e maximizando o lucro.

Considera-se que os objetivos do trabalho foram atingidos, ficando demonstrada a importância da controladoria com a função de interpretar e simplificar dados contábeis e integrar outras informações necessárias através da elaboração de relatórios contábeis gerenciais em linguagem simples, clara, objetiva em tempo certo e proporcionar ferramentas estratégicas para administração do patrimônio para melhor tomada de decisões.

Além de ter contribuído para a carreira profissional, reiterando conceitos e as quais serão de grande utilidade em nosso dia a dia.

Não é possível deixar de ressaltar a importância do papel da contabilidade na Controladoria, mas é sabido que hoje a visão estratégica dos negócios deixa em evidência o profissional da área, muitas vezes ocupados por profissionais de Contabilidade, mas também de áreas afins.

Foco no resultado, melhoria e otimização de recursos, rentabilidade, maximização do lucro estão presente em qualquer empresa, independente do seu porte. Isso salienta que a Controladoria é importante não somente do ponto de vista da empresa, mas também como plano de carreira.

REFERÊNCIAS

AMADEU, L. H. O.; IMAI, M. F. **A importância da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão**. 2003. Monografia (Graduação de Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Lins, Lins.

ARAÚJO, A. M. P.; ASSAF, A. **Introdução à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA, L. B., Parisi, C e Pereira, C.A. **Apostila sobre Controladoria**. UFPR, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, 2008.

BIELEN, Tânia Mara. **A utilização da controladoria no processo de gestão visando o aumento da lucratividade**. Curitiba: UFPR, 2007.

BRAGA, A. et al. **Controladoria no terceiro setor com ênfase em instituição de ensino**. 2009. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*, Unisalesiano, Lins.

CANAL Executivo. **Uol**, São Paulo, 06 jul. 2014. Disponível em:<
<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notasemp10/emp060720101.htm>>
Acesso em: 02 ago. 2014.

CATELLI, A. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CURY, A. **Indústria de calçados redescobre mercado interno e amplia produção**.

FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: teoria e prática** / Sandra Figueiredo, Paulo César Caggiano. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, C. P. **Controladoria: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCISHINI, A. S. N.; AZEVEDO, P. F. **Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: análise de três casos**. Scielo, São Carlos, 20 jul. 2010. Disponível em:<
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104530X2003000300003&script=sci_arttext> Acesso em: 20 jul. 2014.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. São Paulo: Atlas, 1984. 215p.

KANITZ, Stephen C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, M. A.; REGINATO, L. **Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Elza Santos. **Os impactos da controladoria na gestão empresarial**. Curitiba: UFPR, 2005.

SANTOS, A. A. E. P.; SOUZA, C. M.; PAPIM, S. C. P. **O planejamento e o controle orçamentário como ferramenta da controladoria**. 2004. Monografia (Graduação de Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Lins, Lins.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos da Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

Voith Industrial Services. Disponível em www.voith.com. Acessado em 09/07/2014.